



## **Liderança e Gestão de Equipas**

- **O que aprendi com as análises que fiz? Que acho que poderia ser aprofundado?**

Ao longo desta exposição vou sintetizar as ideias, métodos que aprendi pela ordem que estudei os conteúdos leccionados.

Comecei por estudar os diferentes papéis que um gestor podia assumir, segundo Quinn. Foi bom, produtivo, ter esta primeira abordagem de que era possível um gestor poder assumir vários papéis e perceber que havia mecanismo que ajudava a perceber em qual ou quais papeis eu me identificava melhor. Claro que este teste também me ajuda a perceber melhor que função pode desempenhar um membro da minha equipa. Vi segundo o autor como se enquadra o modelo de gestão com os distintos papéis de liderança. Já neste texto da “Maestria en la gestion de organizaciones – um modelo operativo de competências”, começo a perceber que é difícil distinguir os conceitos de eficácia/ineficácia, visto que pode variar consoante o ponto de vista e o problema em causa. Fiquei com a noção de que quando temos sucesso, ótimo, mas quando algo corre mal, temos a tendência de desistir e de omitir que fracassamos. Segundo Quinn, as pessoas não estão formatadas para analisar as hipóteses erradas, básicas, tentamos omiti-las para nós mesmos, pondo-as de parte. Percebi, mais uma vez, que no nosso erro, pode estar uma oportunidade de vir a fazer melhor, numa segunda oportunidade. Ganhei interesse por estes conteúdos, porque acho importante perceber como se deve lidar com o erro, fracasso e também com o sucesso claro. Vi que, com a mudança dos tempos, das mentalidades, os modelos de gestão começaram a pouco e pouco a evoluir, no sentido de adaptação à realidade. Estudei os vários papéis, vi as diferentes, a partir do teste vi em que estilos me enquadrava e em que estilos também se enquadra o grupo à minha volta, com quem lido no dia-a-dia.

Em síntese deste texto fiquei com a noção de que a nossa auto-avaliação é importante, para perceber em que tipo de papéis tenho capacidade para actuar. De cada acto que fazemos, seja ele bom ou mau, devemos tirar partido (lição) para que se for bom, continuemos no bom caminho, se for mau há que perceber o que correu mal e fazer melhor na próxima vez. São os nossos actos, que nos definem a personalidade, há que reconhecer aquilo em que somos bons e naquilo em que somos menos bons devemos procurar ajuda, ou desenvolver mecanismos de aprendizagem para melhorar.



De seguida li e analisei “The Eight Roles Executives Play” de Kets De Vries. Este texto vai de encontro e complementa Quinn. Neste texto está presente a ideia de que não existe um grande homem, que só este consegue levar uma organização para a frente. De Vries vem dizer que o sucesso de uma empresa não depende do *grande-homem*, mas sim determinado pela distribuição, liderança colectiva e complementares. Um grupo de indivíduos cuidadosamente seleccionados, podem ser estruturados de tal forma a que se torne numa equipa eficaz. O todo desta equipa é muito mais do que a soma das partes (efeito sinergia). Percebi que se conhecermos cada membro da nossa equipa no que diz respeito a personalidade, estilo de liderança, forças e fraquezas, é mais fácil de estabelecer um clima de confiança entre a equipa. Esta confiança vai-se repercutir num melhor trabalho, num melhor desempenho, porque sabemos que a nossa fraqueza enquanto líderes, é compensada pela capacidade forte de outro membro da nossa equipa. De Vries, no seguimento de Quinn, também apresenta 8 papéis de liderança que diz ter descoberto a partir da observação contínua de grandes líderes. Variam um pouco dos papéis de Quinn, talvez por a amostra de executivos observados não ser a mesma, os critérios serem diferentes, etc.

Meredith Belbin intitulado “pai das equipas” vem reconhecer a importância do processo de selecção para se criar uma grande equipa de trabalho, grande em termos de sucesso produtivo. Com este, aprendi que se deve ter em atenção pormenores que revelam o estilo de um líder numa entrevista por exemplo. Está claro que é um processo difícil seleccionar candidatos, por que é um processo meticuloso. Belbin vai de encontro com Quinn e De Vries. Nestes últimos procuramos as competências em que nos enquadrámos, para podermos em certa altura desempenhá-las. Belbin fala em especialização, ou seja, após uma auto-avaliação (Modelo de Quinn ajuda), para percebermos aquilo para que estamos mais aptos (aquilo que é a nossa paixão profissional), devemos procurar aperfeiçoar essa qualidade. Não digo que deixemos outras competências de parte, mas uma melhor especialização vai dar frutos no trabalho conjunto. Como já disse noutro documento, segundo Belbin, percebe-se perfeitamente que não é fácil conseguir a equipa perfeita, é sempre necessário a experimentação e adaptação de posições (quando isso é possível numa organização claro).

Através de um vasto processo selectivo, de um teste psicotécnico, avaliar as capacidades. Para criar uma boa equipa é necessário ter em consideração os perfis ou tendências pessoais e personalidade dos indivíduos. Claro que se tivermos uma equipa cheia de líderes, todos têm o seu ponto de vista, todos querem orientar e comandar as tropas (claro que assim não existe produtividade). Belbin aposta tudo no processo de selecção para se criar uma boa equipa. Pormenores revelam a personalidade de uma pessoa, no que diz respeito ao trabalhar em equipa durante a selecção, daí que, quem faz este processo, tem de tentar descobrir os papéis necessários e complementá-los. O que percebi com a leitura, não devem existir dois papéis iguais na mesma equipa, isso origina conflito. O óptimo é estes 9 perfis se complementarem em constante harmonia para o trabalho ser produtivo. O mais importante por vezes é: as habilidades pessoais em vez das habilidades técnicas.



Um gestor que trabalha com gosto, e gosta daquilo que faz, dá o dobro da produtividade à equipa/organização para que trabalha (minha opinião).

Falando no que analisei de Henry Mitzberg, se a minha opinião em relação ao que é um gestor puro já começava a mudar com os outros textos, com este fiquei mesmo com uma visão diferente daquilo que é a minha pessoa e para aquilo que quero trabalhar para ser verdadeiro gestor. Um “gestor puro” como chamei, é mais do que uma pessoa que liga aos números, que liga à parte técnica que aprendeu durante o percurso académico. Este deve procurar combinar essa técnica (ciência) com arte e habilidade. Ou seja, para fugir às teorias mecânicas, aos dados mais do que analisados, à formatação que nos é transmitida devemos procurar ir mais longe. Devemos procurar ser visionários, perceber que para além dos números, está uma vontade de vencer e ir mais além. A habilidade, o know-how vem com a experiência, com o aperfeiçoamento do nosso trabalho. Acredito que se tivermos um destes três pólos em défice, que podemos e devemos aprofundar o estudo e melhorar o que nos falta, para nos tornar-mos no que se pode enquadrar como um “bom gestor”. Devemos ser humildes, ser capazes de reconhecer o erro e ver mais além do que números. Não basta admirar as teorias, se depois nunca as vamos tentar por em prática, por que temos medo no mercado de trabalho de mostrar o nosso ponto de vista. Quando acabarmos a licenciatura, vamos para o mercado de trabalho e (segundo Mitzberg) vamos ser integrados na política que é vivida lá fora e todas as teorias são esquecidas. Acho que isto deve acontecer nos primeiros tempos, por que estamos a lutar por uma oportunidade neste tempo de crise. Quando já sentimos um pouco de estabilidade, devemos apostar de for dada oportunidade para mostrar-mos técnicas, expormos ideias, etc.

Gostei destas temáticas, acho que evoluí o meu pensamento, a minha visão, a maneira como penso, evoluí como futuro gestor e pessoa. Quanto à pergunta: que acho que ficou por responder, por perceber ou aprofundar?

Então, eu gostava de aprofundar o conceito de motivação, ou seja, gostava de perceber quais são os meios, mecanismos para o fazer (digamos que perceber um pouco sobre inteligência emocional). Gostava de perceber melhor como lidar com uma mudança organizacional. Como fazer o processo de mudança de estrutura, o que isso acarreta. Perceber que tipos de “doenças” podem sofrer as estruturas organizacionais e quais as consequências para os seus colaboradores.